

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Гриневич Л. Матеріали круглого столу «Дуальна освіта – виклик безробіттю». URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2017/02/15/%25C2%25ABdualna-osvita-stane-mostom-mizh-rinkom-praczi-ta-ukrayinskoju-osvitoju%25C2%25BB,-%25E2%2580%2593-liliya-grinevich/&gws_rd=cr&dcr=0&ei=tlw6WqPbJ9HPkqXc6oNw.
5. Дернова М. Дуальна модель вищої професійної освіти дорослих: європейський досвід. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2014. Вип. 2(9). С. 137–145.
6. Фатхутдинов Р. Инновационный менеджмент: учебник для вузов 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 400 с.
7. Федоренко Н. Молоді фахівці на ринку праці: особливості відбору персоналу. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 2(43). С. 40–43.
8. Was ist unter "duale Ausbildung" zu verstehen? // Universität Bremen. URL: <http://www.s-hb.de/dualeausbildung-de>.

УДК 331.108

Василик А.В.*кандидат економічних наук,**доцент кафедри управління персоналом та економіки праці**Київського національного економічного університету**імені Вадима Гетьмана***Кушнір А.І.***студентка**Київського національного економічного університету**імені Вадима Гетьмана*

КОМПЕТЕНЦІЇ HR-ФАХІВЦЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Стаття присвячена дослідженню сучасних тенденцій в управлінні людським капіталом. На основі дослідження визначено перелік компетенцій сучасного HR-фахівця, які потрібні для ефективного здійснення трудової діяльності в епоху цифрових технологій, через аналіз популярних статей та думок різних фахівців. В результаті соціологічного дослідження виявлено якості та знання, які потрібні у професійній діяльності менеджера з персоналу, а також компетенції, які необхідні в епоху цифровізації.

Ключові слова: цифровізація, трансформація, компетенції, людський капітал, автоматизація, менеджер з персоналу, процеси з управління персоналом.

Vasylyk A.V., Kushnir A.I. COMPETENCIES OF HR-SPECIALIST IN THE DIGITAL TECHNOLOGIES ERA

Статья посвящена исследованию современных тенденций в управлении человеческим капиталом. На основе исследования определен перечень компетенций современного HR-специалиста, которые нужны для эффективного осуществления трудовой деятельности в эпоху цифровых технологий, через анализ популярных статей и мнений разных специалистов. В результате социологического исследования выявлены качества и знания, которые нужны в профессиональной деятельности менеджера по персоналу, а также компетенции, которые необходимы в эпоху цифровизации.

Ключевые слова: цифровизация, трансформация, компетенции, человеческий капитал, автоматизация, менеджер по персоналу, процессы по управлению персоналом.

Vasylyk A.V., Kushnir A.I. COMPETENCES OF HR-SPECIALIST IN THE DIGITAL TECHNOLOGIES ERA

The article is devoted to the study of modern trends in the management of the human capital. On the basis of the study is a list of competencies of a modern HR specialist, which are necessary for the effective implementation of work activities in the digital technologies era. The results of the author's sociological research are show needed in the professional activities of the HR manager qualities and knowledge, as well as the competencies that are necessary in the era of digitalization, have been identified.

Key words: digitalization, transformation, competences, human capital, automation, HR manager, HR processes.

Постановка проблеми. Менеджер з персоналу – одна з поширених професій сучасності, адже інтелектуалізація трудової діяльності і зростання ролі людського капіталу в діяльності організацій підвищують увагу до процесів управління цим найціннішим ресурсом. Відповідно, під впливом інформатизації та інтелектуалізації усіх бізнес-процесів постають питання про те, наскільки HR-фахівцям потрібно йти за цифровим трендом, якими компетенціями має володіти HR-фахівець в епоху цифрових технологій. Нині трансформація у сфері управління персоналом набирає обертів і стає природним процесом, а традиційні методи найму, утримання та розвитку найкращих фахівців перестають працювати, тому виникає потреба у розробленні інноваційних методів та інструментів у сфері управління людським капіталом організацій. Використовуючи безліч інформаційних систем і взаємодіючи із соціальними мережами,

компанії накопичують великі обсяги даних, а робота з ними, відповідно, стає основним вектором цифровізації сучасного HR-фахівця, що вимагає відповідних знань і навичок для застосування цифрових технологій у професійній діяльності.

Мета статті полягає у визначенні переліку компетенцій сучасного HR-фахівця, які потрібні для ефективного здійснення ним професійних обов'язків з використання та управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація бізнесу і життя людей загалом обов'язково впливає на всі традиційні сфери діяльності, і HR не є винятком. Застосування сучасних IT-рішень в управлінні персоналом є одним з найважливіших трендів останнього десятиліття.

Сучасний технологічний прорив характеризується зростанням темпів використання роботів, авто-

номних автомобілів, чутливих датчиків, штучного інтелекту, а також глобальною кооперацією, що спонукатиме компанії змінювати сам процес праці, соціально-трудові відносини та підходи до роботи з персоналом. Ці процеси вимагають від працівників розвитку цифрових компетенцій, щоб взаємодіяти з автоматизацією та адаптуватись до трансформацій, які часто супроводжуються зміною місця роботи та стрімким старінням компетенцій [1, с. 205]. Тому сучасному фахівцю з персоналу потрібно вдосконалювати свої навички та розвивати ті, які необхідні в сучасних умовах роботи.

У сферу управління персоналом також швидко приходять нові високотехнологічні інструменти і рішення, без яких подальший розвиток вже неможливий. Діяльність HR-фахівця сьогодні все активніше переміщається в хмари і мобільну площину. Це підвищує швидкість роботи фахівців, а зрештою, їх ефективність. Ще одним напрямом роботи, де активність рекрутерів все помітніше, є соціальні мережі, які надають величезні обсяги даних про претендентів. «Під час пошуку, підбору і наймання управлінців і топ-менеджерів самі компанії-роботодавці – понад 60%, за нашими оцінками, – і кадрові провайдери все більше використовують соцмережі», – підтверджує Н. Малишева, HR-бізнес-партнер компанії «Анкор». «Вони дають можливість поглянути на кандидата в різних ракурсах, а кандидату дають змогу включити в свій профайл «живі» рекомендації та додаткову інформацію, яку не завжди можна відобразити в сухому резюме. Все більшої популярності набувають онлайн-інструменти оцінки кандидатів. Це економить час і дає змогу встановити фільтри, додавши параметри, необхідні для тієї чи іншої позиції» [2].

Найбільш поширеними прикладами застосування автоматизованих систем в HR є облік часу, база даних, база первинних знань, статистика, автоматизація обліку тренінгів, плану персонального розвитку, постановки завдань.

Дедалі частіше можна зустріти компанії, в яких автоматизовані процеси комунікацій, навчання та оцінювання персоналу, а також менше інформації обробляється вручну. Це дає можливість пришвидшити роботу фахівця та прийняти правильне рішення, а також істотно заощадити матеріальні ресурси компанії. Сучасному менеджеру по персоналу потрібно вміти збирати та аналізувати великі обсяги інформації про працівників, використовуючи різні програми, які допоможуть зробити це якісно та швидко.

Автоматизація не є синонімом знеособленості і нелюдяності, адже основна мета цього процесу полягає у структуруванні рутини і звільненні часу для комунікаційних і творчих завдань [3].

Як відзначають практики, зокрема В. Бінецька, HR-директор групи компаній «Нові продукти», якщо раніше управління персоналом можна було звести до перекладання папірців, то зараз це є складним процесом, який пов'язаний з контролем, аналізом і розробкою стратегій. Природно, що для цього потрібно проводити облік робочого часу і внеску співробітника, а також перевіряти, як він виконує свої обов'язки. Якщо довірити все це людям, вони фізично не встигнуть відзначати всі «контрольні точки» роботи компанії. Саме тому зручно використовувати інформаційні технології, тобто віддати комп'ютерам всю «чорну роботу» [4].

Можливості для HR сьогодні по-справжньому безмежні: рутинна і бюрократична робота нарешті поступиться місцем головної функції HR – роботі

безпосередньо з людьми. На сучасному етапі не всю роботу HR-фахівця можуть виконувати програми, а лише рутинні операції, які забирають у працівника не лише час, але й сили. У найближчому майбутньому ці тренди будуть тільки посилюватися. Наприклад, тепер можна вести комунікацію з кандидатом за допомогою відеоінтерв'ю, проводити онлайн-тестування та навчання. А такий процес, як професійний добір персоналу, варто виконати самому, адже тут дуже важливий людський фактор. Тому співбесіди з претендентами – це, як правило, особиста зустріч. А ось функцію сортування та оброблення резюме цілком можна покласти на технічні рішення.

Таким чином, сучасний HR-менеджер – це стратегічний партнер, що володіє певними навичками, знаннями у сфері психології та управління людьми, професійним чуттям, аналітичним складом розуму і стратегічним мисленням. Крім того, це фахівець, який розбирається у специфіці управління бізнесом компанії, розуміє першопричини основних складних ситуацій і, звичайно ж, здійснює допомогу для їх оперативного вирішення [5].

Всесвітньо відома та найбільша професійна організація для спеціалістів у сфері HR, навчання та розвитку «CIPD» провела дослідження [6], завдяки якому вони змогли виявити найбільш затребувані сьогодні HR-навички і ті, які потрібно розвивати фахівцям. Щодо найбільш затребуваних компетенцій для успішної HR-діяльності в нових глобальних умовах, то вони виділили такі:

- процесуальні навички (надання інформації та рекомендацій, мобілізація і залучення, підтримка балансу);
- політичні навички (культурна чутливість, терпимість до невизначеності, командна робота);
- професійні навички (компенсації, навчання, рекрутинг);
- бізнес-навички (стратегічне мислення, розуміння бізнесу).

Якщо говорити про ті компетенції, які потрібно розвивати, то до них належать [6]:

- поведінка (фокус на клієнта, на рішеннях, прийняття ризиків, сміливість заперечувати, гнучкість під час адаптації, мотивація до поліпшення, стійкість до невдач);
- навички (особистий вплив, бізнес-аналіз, діагностика проблем, оцінка, стратегічний фокус, політична чутливість, побудова відносин);
- знання (інформаційні системи, бізнес-процеси, бізнес-діяльність, маркетингові техніки, технології, інтернаціональний контекст, HR-спеціалізації).

Лідером цифровізації в HR є напрям рекрутменту, а саме процеси пошуку, відбору та найму кандидатів, на наступній позиції це навчання і розвиток співробітників. Трішки відстає, але знаходиться в зоні активного зростання такий цифровий напрям, як HR-аналітика. Стають актуальними системи гейміфікації, тобто ненав'язливого, без будь-яких гасел стимулювання бажаної поведінки співробітників через гру. Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів, а саме навіть вище, ніж адаптація та утримання талантів [7].

Підприємства починають використовувати чат-боти, що автоматизують процеси масового найму. Вони надають комфортне середовище для спілкування з кандидатами і позбавляють від трудомістких процесів. Особливо це стосується великих компаній.

HR-фахівцю також важливо утримувати в полі уваги те, що сьогодні командна робота відіграє ключову

чову роль. Тому потрібно створювати різні тренінги, які допоможуть працівникам розуміти згуртованість, спільно діяти і досягати цілей.

З метою дослідження бачення молодими фахівцями з управління персоналом майбутнього їх професії, розуміння ними важливості формування та розвитку ключових компетенцій ми провели дослідження серед студентів цієї спеціальності та осіб, які вже працюють у цій сфері. В опитуванні взяла участь 54 особи, з яких 47 осіб жіночої статті, а 7 осіб чоловічої статті. За віком респонденти розподілились так: 1,9% осіб до 18 років, 88,9% осіб від 18 до 25 років, 9,3% осіб старше 25 років.

Якщо говорити про якості, якими повинен володіти HR-фахівець у XXI ст. (рис. 1), то, на думку більшості респондентів, на першому місці знаходиться комунікабельність, яку вибрали 87% опитаних, що не дивно, адже менеджер з персоналу часто взаємодіє з людьми, доносить інформацію та управлінські рішення, допомагає взаємодіяти працівникам на різних рівнях комунікацій. На останньому місці виявилась товариськість, на яку вказали 36,7%, хоча ця якість також є важливою для здійснення успішної діяльності HR.

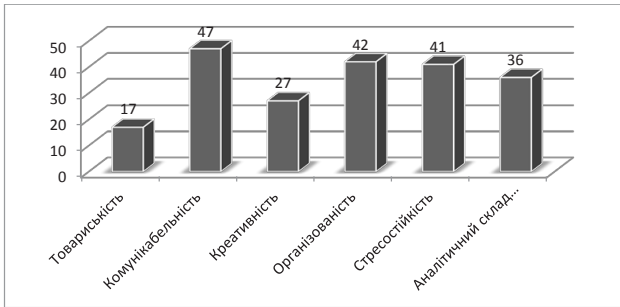


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів за важливістю якостей HR-фахівця в XXI ст., осіб

Джерело: побудовано авторами за результатами власного соціологічного дослідження

Опитувані також вибрали, які знання для HR-фахівця є важливими, мало важливими, неважливими. На рис. 2 можна побачити, що найбільш важливими є вміння працювати в колективі та вміння управляти командою, оскільки 46 осіб вказали на них. Найменш важливим виявилось знання економіки та менеджменту (19 осіб вибрали ці знання як мало важливі). Опитані навіть відповіли, що

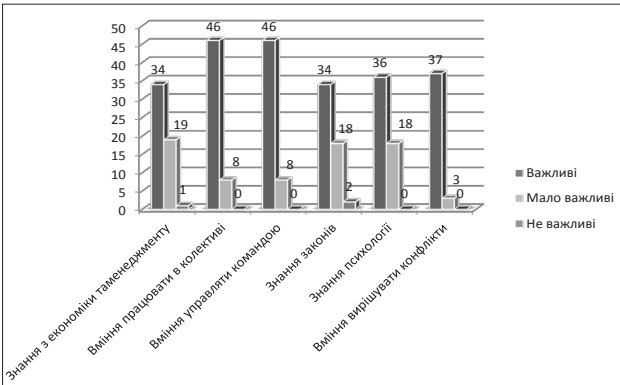


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів про важливість знань HR-фахівця в XXI ст., осіб

Джерело: побудовано авторами за результатами власного соціологічного дослідження

нині знання законів не є важливим фактором для успішної професійної діяльності у сфері управління персоналом. Звичайно, на вибір респондентами важливих знань впливають їх досвід, напрям виконуваної роботи в професії, очікування від професійного розвитку та самореалізації.

Відповідаючи на запитання «Які, на Вашу думку, компетенції важливі для HR-фахівців у XXI ст.?», більшість опитуваних віддала перевагу вмінню аналізувати великі обсяги інформації та працювати з ними (75%), а вміння вести відеоінтерв'ю отримало лише 22,5% виборів респондентів (рис. 3). Це можна пояснити тим, що відеоінтерв'ю тільки починає поширюватися, не всі фахівці у сфері управління ознайомилися з цією технологією. А також потрібно розуміти саму специфіку цього інструмента та доцільність його застосування залежно від посади та особливостей самого підприємства, сфери діяльності тощо.

Очікувано високими були відповіді респондентів щодо необхідності формування у менеджерів з персоналу навичок роботи зі спеціальними прикладними програмами для роботи з персоналом та здатності доцільно й обґрунтовано використовувати соціальні мережі.



Рис. 3. Розподіл виборів респондентами компетенцій HR-фахівця в XXI ст. за їх затребуваністю, осіб

Джерело: побудовано авторами за результатами власного соціологічного дослідження

Серед найбільш поширених технологій, які використовують у роботі менеджери з персоналу, опитані вказали на соціальні мережі (20%), відеоконференції (17%), спеціальні програмні продукти (52%), джоб-сайти (2%), Clever Staff – український розробник CRM для рекрутингу (3%) (рис. 4).

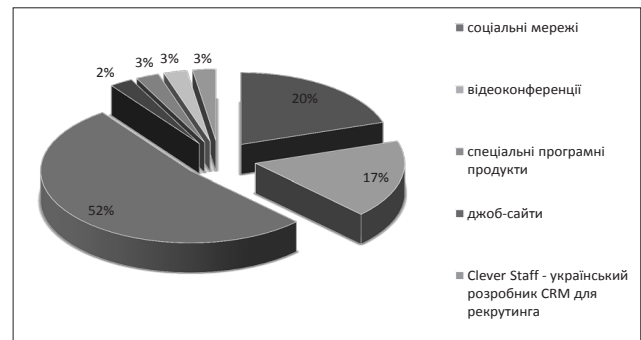


Рис. 4. Розподіл респондентів за використанням найпоширеніших технологій у сфері менеджменту персоналу, %

Джерело: побудовано авторами за результатами власного соціологічного дослідження

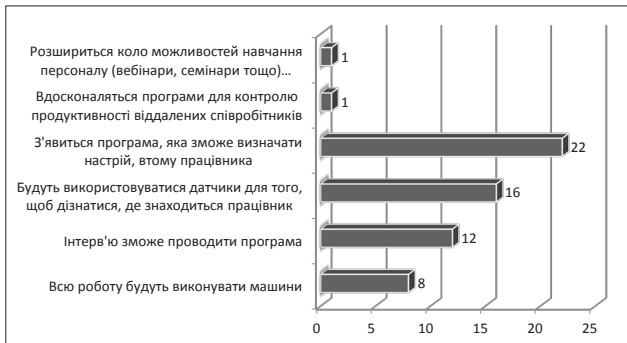


Рис. 5. Ключові тенденції цифровізації економіки, які впливатимуть на менеджмент персоналу найближчими роками, осіб

Джерело: побудовано авторами за результатами власного соціологічного дослідження

Отже, хоча розвиток технологій набирає обертів, компанії та фахівці у сфері менеджменту персоналу інтенсивно використовують новітні технології. Особливо важливо розуміти, що формування ключових компетенцій має стати основним завданням професійної підготовки цих фахівців у вищій школі.

Оскільки процес цифровізації набирає значних обертів і розвивається досить швидко, то було цікаво дізнатися, які зміни, пов'язані з цифровізацією економіки, відбудуться у сфері HR в найближчі 5 років. Як свідчить рис. 5, більшість респондентів вважає, що найближчим часом серед тенденцій, які впливатимуть на професійну діяльність менеджерів з персоналу, будуть такі: поява програми, яка зможе визначати настрої, втому працівника (55%); використання датчиків для того, щоб дізнатися, де знаходиться працівник (40%); виконання всієї роботи машиною та проведення інтерв'ю програмою (25%). Також кілька респондентів вибрали такі варіанти відповідей: розширення кола можливостей навчання персоналу (вебінари, семінари тощо) відповідно до викликів сучасності; поява вдосконалених програм для контролю продуктивності віддалених співробітників, тому що зараз це є одним з найважливіших питань в HR у зв'язку з високою економічною ефективністю віддаленої роботи відносно звичної стаціонарної.

Для того щоб більш докладно дізнатися про думки опитуваних про те, якими компетенціями повинен володіти HR-фахівець в епоху цифрових технологій, їм було надано можливість висловити власні побажання. З них можна виділити такі компетенції, як вміння вести ділову розмову та переписку, вміння критично аналізувати інформацію, що включає не тільки аналітичний склад розуму, але й інтелектуальну та емоційну гнучкість, вміння вислуховувати, робота в режимі багатозадачності, вирішення складних проблем (Complex Problem Solving), вміння вза-

ємодіяти і вести переговори, аналіз та оптимізація своєї діяльності з метою збільшення продуктивності в умовах швидкоплинної середовища.

Згідно з даними компанії "Ward Howell", яка провела опитування більше 1 500 директорів по персоналу в різних організаціях, більше 70% компаній автоматизували таку частину HR-функції, як кадрове адміністрування, більше 50% автоматизували найм, 46% – розрахунок компенсацій, 30% – навчання персоналу. Проте тільки 30% HR-директорів задоволені тим, що вийшло [8]. Адаже потенційні співробітники компаній часто мають більш високий рівень технологічних навичок, ніж люди, що підбирають відповідний персонал, тому їм необхідно підтягуватися до рівня претендентів. Це можна пояснити тим, що цей процес тільки набирає обертів, і не всі були готові до таких змін. Тому потрібно, щоб пройшов процес адаптації, тоді позитивних відгуків буде набагато більше.

Висновки. Справжній фахівець у сфері HR повинен не тільки знати всі аспекти і нюанси стратегії управління людськими ресурсами, бачити те, як її потрібно реалізувати в рамках свого підприємства, але й прекрасно розбиратися в тому напрямі бізнесу, де веде свою діяльність його компанія.

Сучасний HR-менеджер повинен не просто стати частиною команди з управління компанією, але й здійснювати активний вплив на ведення бізнесу за допомогою впровадження сучасних інструментів. Завдяки цифровізації HR-фахівець може швидко та якісно виконати рутинну роботу та заощаджувати кошти, що дасть більше часу та можливостей для комунікацій з персоналом та їх розвитку, тобто тих напрямів роботи, які спрямовані на збільшення віддачі від персоналу, його залучення та продуктивності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 2. С. 135–140.
2. Попова М. Ринок праці. Рейтинг HEADHUNTER: Все по місяцям. URL: <http://www.rbcplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4>.
3. Автоматизація в HR: з якою роботою вже справляються машини. URL: https://hh.ru/article/502204?from=article_506200.
4. Міф про непотрібність IT в HR-сфері. URL: <https://old.delo.ua/rates/hr-myths/id/mif-o-nenuzhnosti-it-v-hr-sfere-008>.
5. Комунікатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. URL: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlenets_sovremennye_funktsii_hrmenedjera.
6. Сучасні HR-навички. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4644-4644-hr-skills>.
7. Цифровий HR: революція на підході. URL: <https://www.computerworld.ru/articles/Tsifrovoy-HR-revoljutsiya-na-podhode>.
8. Епоха цифрової трансформації: HR – бути чи не бути. URL: <http://trends.skolkovo.ru/2017/10/epoha-tsifrovoy-transformatsii-hr-byit-ili-ne-byit>.